

Editor :  
Dr. Erman, M. Ag  
Muhammad Nurwahid, M. Ag

# **PENGUATAN ILMU-ILMU KEAGAMAAN, SAINS DAN SOSIAL DALAM MENINGKATKAN KEHIDUPAN SOSIAL**



LEMBAGA PENJAMINAN MUTU  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
TAHUN 2015



**PENGUATAN ILMU-ILMU  
KEAGAMAAN, SAINS DAN SOSIAL  
DALAM MENINGKATKAN  
KEHIDUPAN SOSIAL**





Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, tentang Hak Cipta

PASAL 2

- (1) Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut perundang-undangan yang berlaku.

PASAL 72

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (Satu Juta Rupiah), atau paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (Lima Miliar Rupiah).
- (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**PENGUATAN ILMU-ILMU  
KEAGAMAAN, SAINS DAN SOSIAL  
DALAM MENINGKATKAN  
KEHIDUPAN SOSIAL**





**PENGUATAN ILMU-ILMU KEAGAMAAN, SAINS DAN  
SOSIAL DALAM MENINGKATKAN KEHIDUPAN SOSIAL**

Editor: *Dr. Erman, M. Ag dan Muhammad Nurwahid, M. Ag*

Tata Letak/Cover: Andik/Dewi

Percetakan: CV Mulia Indah Kemala

ISBN: 978-602-1096-80-2

Cetakan , Pertama Desember 2015

Diterbitkan oleh:

**LEMBAGA PENJAMINAN MUTU UNIVERSITAS ISLAM SULTAN SYARIF  
KASIM RIAU BEKERJASAMA DENGAN CV. ASA RIAU**

Jl. Kapas No. 16 Rejosari - Pekanbaru

e-mail: asariau@yahoo.com

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional Dosen

Mahyarni

[Mahyarni@uin-suska.ac.id](mailto:Mahyarni@uin-suska.ac.id)

Astuti Meflinda

[Astoetimeflinda@yahoo.com](mailto:Astoetimeflinda@yahoo.com)

Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau

## Abstrak

Tingginya tingkat persaingan dalam menghadapi globalisasi pada saat sekarang, memberi dampak pada berbagai bidang salah satunya adalah di bidang pendidikan. Bidang pendidikan dianggap sebagai bidang yang berkontribusi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Perguruan Tinggi baik negeri maupun swasta berkontribusi besar sebagai industri jasa yang dituntut menghasilkan produk berupa jasa yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan tuntutan zaman. Penelitian ini dilakukan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), dengan permasalahan adalah melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen. Populasi dalam penelitian ini adalah Dosen Tetap pada lima PTKI di Kota Pekanbaru dengan jumlah dosen sebanyak 388 orang. Besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 100 responden dengan teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan regresi linear berganda. Dari analisis yang dilakukan terbukti bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen. Selanjutnya dapat juga diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen ( $Y$ ). sedangkan variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen ( $Y$ ). Secara kuantitatif diperoleh angka Adjusted R square ( $Adj R^2$ ) sebesar 0,152, menunjukkan bahwa 15,2% perilaku kewargaan organisasional dosen dapat diterangkan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sedangkan sisanya 84,8% dapat diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasional

## A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu elemen utama dari organisasi merupakan hal yang tidak dapat diabaikan, karena SDM merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Organisasi yang mampu mengelola dan mengoptimalkan SDM dipastikan akan meraih kesuksesan dan produktivitas yang tinggi. Salah satu perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi adalah Perilaku Kewargaan Organisasional. Perilaku Kewargaan Organisasional dalam istilah asing disebut *organizational citizenship behavior* yang singkat OCB. Menurut Spector (2006), OCB adalah perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Pegawai yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugasnya, di samping sebagai pegawai tetap yang melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins, 2005). Pemimpin transformasional mampu menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran dan cara pandang para pengikut terhadap masalah yang terjadi.

Dalam konteks yang sama, selain peran kepemimpinan transformasional, aspek berikutnya yang tak kalah pentingnya adalah kepuasan kerja. Hughes *et al.* (2012:337) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai pekerjaan. Pegawai yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi, dan juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pegawai yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontra produktif dan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.



Sejalan dengan definisi yang diungkap Spector, Organ (Luthans, 2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner, yang tidak diakui secara langsung maupun secara eksplisit oleh sistem ganjaran formal dan secara agregat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan organisasi. Bersifat diskresioner maksudnya adalah perilaku kewargaan yang dilakukan dalam konteks tertentu bukanlah bagian dari deskripsi kerja dari individu yang bersangkutan yaitu bukan merupakan persyaratan yang dijabarkan secara jelas dalam kontrak kerja antara individu itu dengan organisasi melainkan perilaku kewargaan dilakukan karena adanya pilihan dibuat secara pribadi melakukannya sedemikian rupa sehingga orang tidak akan mendapat hukuman apapun seandainya dia memutuskan untuk tidak jadi melakukan perilaku itu.

Definisi OCB ini tidak diakui secara langsung maupun secara eksplisit oleh sistem ganjaran formal yang berlaku, hal ini berarti pegawai melakukan pekerjaan yang melampaui tugas formalnya dengan membantu orang lain atau konsumen setelah melakukan pekerjaannya dengan bentuk ganjaran yang non kontraktual. Dengan kata lain bahwa seorang yang bisa melakukan OCB karena itu dianggap sebagai penambahan secara sukarela terhadap total kontribusi yang ia berikan kepada organisasi yang akan mendapat imbalan yang sepadan dan adil (Podsakoff, 2006). Sedangkan secara agregat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan organisasi, merupakan total OCB yang didapatkan kalau semua perilaku OCB yang dalam rentang waktu tertentu dijumlahkan dan semua perilaku OCB dari semua orang dalam sebuah kelompok atau organisasi dijumlahkan. Maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah kontribusi pekerja "diatas dan lebih dari" deskripsi kerja formal yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward* dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

Organ (1988) dalam Ferry (2007:10) mengemukakan ada 5 (lima) dimensi primer yang digunakan dan dikembangkan dalam penelitian- penelitian tentang OCB, yaitu:

1. *Altruisme* (membantu orang lain), yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Conscientiousness* (Kesadaran nurani), yaitu perilaku diskresioner yang dilakukan pegawai berupa bertindak lebih dari tuntutan formal dari organisasi dan berjalan melebihi persyaratan-persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi ditempat kerja.
3. *Courtesy* (Kebaikan), yaitu perilaku yang menunjukkan sebuah perhatian terhadap keterlibatan dalam kehidupan korporasi terutama yang berkaitan perilaku yang meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain termasuk didalamnya adalah menghindarkan diri dari tindakan-tindakan yang bisa membuat orang lain bekerja lebih keras dan ketika mau tidak mau harus membuat keputusan yang memperbesar beban kerja orang lain.
4. *Civic Virtue* (Kesadaran kewargaan), yaitu sikap bertanggung jawab dan keterlibatan secara konstruktif dalam proses governansi atau politik organisasi.
5. *Sportmanship* (Kesportifan), yaitu perilaku diskresioner karyawan dan kesediaannya dalam menoleransi lebih sedikit dari pada keadaan ideal tanpa mengeluh dan yang berisi tentang isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Menurut Bass (1990), yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional adalah upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari tingkat kebutuhan rendah dalam hirierki kebutuhan menuju kebutuhan yang lebih tinggi, pemimpin juga mentransformasikan harapan untuk sukses pengikut dan nilai-nilai serta mengembangkan budaya organisasi (baik mempertahankan status quo) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin dan biasanya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun.

Kepemimpinan Transformasional menurut Yuki (2007) adalah kepemimpinan yang pengikutnya merasakan kepercayaan,



kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka, yaitu dengan cara pemimpin mengubah dan memotivasi bawahannya dalam bentuk: (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim/organisasi dibandingkan dengan kepentingan mereka dan; (3) mengakibatkan kebutuhan mereka lebih tinggi. Definisi kepemimpinan Transformasional ini sejalan dengan pendapat Robbins (2005), mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan-kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikutnya.

Menurut Bass & Avolio (1994), dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional meliputi :

1. *Idealized influence /Charisma* (Pengaruh individu/Karismatik), yaitu pemimpin yang memiliki visi dan misi serta mampu memberikan dan menjalankan visi dan misi tersebut kepada bawahannya, memotivasi bawahan melaksanakan tugas dan lebih mengedepankan ketauladanan
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi), yaitu pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya dengan cara menanamkan rasa bangga dalam diri individu bawahan, menjunjung tinggi standar etika dan moral, orientasi tindakan, membangun kepercayaan dan menginspirasi keyakinan pada "tujuan mulia".
3. Kepedulian individu, yaitu Kepedulian terhadap kesejahteraan dari pengikut dan perhatian terhadap kebutuhan pengikut secara pribadi.
4. Stimulasi intelektual, yaitu cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan pemimpin mendorong dan merangsang kreatifitas bawahan untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama.

John dan Saks (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai sikap karyawan tentang pekerjaannya dan ini dapat



dinilai sebagai kepuasan menyeluruh atau dengan segi kepuasan kerja individual. Sedangkan menurut Robbins (2005), kepuasan kerja adalah suatu sikap terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyak ganjaran yang seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima, seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya begitu juga sebaliknya. Selanjutnya Davis dan Newstrom (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang dan imbalan yang diberikan dari pekerjaan.

Luthan (2004) menyebutkan terdapat beberapa dimensi sumber kepuasan kerja meliputi:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Menunjuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Kepuasan antara kesesuaian pekerjaan dan kepribadian. Menunjuk pada kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kepribadian yang dimiliki.
3. Kepuasan upah dan promosi. Menunjuk kepada kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang jabatan yang lebih tinggi dan kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan serta kesesuaian pembayaran yang diterima dengan tuntutan ada kesetaraan karyawan dengan karyawan lainnya dalam perusahaan.
4. Kepuasan terhadap teman sekerja, penyelia dan atasan. Tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja serta dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.
5. Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Apabila kondisi kerja kondusif, individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka dan sebaliknya jika kondisi kerja buruk, individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan terkait dengan OCB selama ini kebanyakan yang menjadi objeknya adalah perusahaan

dan instansi pemerintah sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Zabihi, et al., (2012) yang berjudul; "*Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational citizenship behavior*" dimana dalam penelitian ini Zahibi, et al, (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *Organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga memuat tambahan variabel berdasarkan hasil penelitian dari Swaminathan, dan Jawahar, (2011) yang berjudul "*A Study Of Job Satisfaction As A Predictor Of Organizational citizenship behavior*" dimana dalam penelitian tersebut Swaminathan dan Jawahar, (2011) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang fokus kajiannya membahas pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI). Kajian tentang OCB di PTKI masih jarang dilakukan dan perlu dilakukan karena adanya Komitmen PTKI pada Agama sebagai dasar normatif bagi pendidikan yang dilaksanakannya di satu sisi, dan di sisi lain keharusannya untuk tanggap terhadap dinamika perubahan sosial, budaya, politik dan ekonomi masyarakat yang merupakan keharusan untuk diperhatikan. PTKI memiliki tantangan yang tidak ringan dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya. Tantangan itu adalah berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia di bidang sains, dan teknologi. Hal ini dikaitkan dengan sedikit sekali produk-produk atau ilmu-ilmu sains dan teknologi yang cukup signifikan yang dikuasai oleh SDM dari PTKI. PTKI sebagai lembaga pendidikan tinggi, eksistensinya tidak berbeda dengan perguruan tinggi umum lainnya. PTKI sebagai bagian dari sub sistem Pendidikan Nasional juga terikat dengan komitmen mengemban misi utama perguruan tinggi, yakni Tri Dharma Perguruan Tinggi. PTKI memegang komitmen yang kuat dan perlu mewarnainya dengan citra diri yang menonjolkan kehidupan jiwa agama. PTKI memberikan penekanan lebih besar pada aspek keagamaan, sedangkan tujuan perguruan tinggi secara umum dirumuskan secara nasional dalam UU. No. 20 Tahun 2003 pasal 3, yaitu: "untuk berkembangnya potensi peserta



didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

PTKI sebagai wadah pendidikan di Kota Pekanbaru, dalam era persaingan saat ini membutuhkan kesiapan dan strategi perubahan untuk tetap eksis dan mampu berkompetensi serta memiliki keunggulan bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Untuk itu PTKI sebagai industri jasa dituntut menghasilkan produk berupa jasa yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan tuntutan zaman. Sehingga diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dari jajaran civitas akademika guna melakukan terobosan dan inovasi yang berorientasi pada meningkatnya layanan kependidikan yang berkualitas dengan tetap berpedoman pada tata kelola yang baik, rencana strategis universitas dan statuta perguruan tinggi yang telah disepakati bersama. Dengan adanya OCB dari civitas akademika terutama bagi dosen sebagai pendidik diharapkan secara langsung akan meningkatkan efektifitas pendidikan dan kelancaran proses pendidikan pada PTKI tersebut. Agar perilaku OCB ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin, sangatlah diperlukan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin pada PTKI harus dapat mempengaruhi seluruh civitas akademika yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan PTKI. Kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan pada PTKI yang dinamis dan memiliki tenaga civitas akademika yang merupakan tenaga profesional, berpendidikan dan memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi.

Pada kondisi sekarang diperlukan adanya pemahaman yang mendasar bagi seluruh civitas akademika dalam mengembangkan PTKI terkait hal-hal sebagai berikut: hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB Dosen, hubungan Kepuasan Kerja terhadap OCB Dosen dan kaitan kepemimpinan transformasional dan Kepuasan kerja terhadap OCB Dosen. Penelitian yang dilakukan ini pada dasarnya bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan

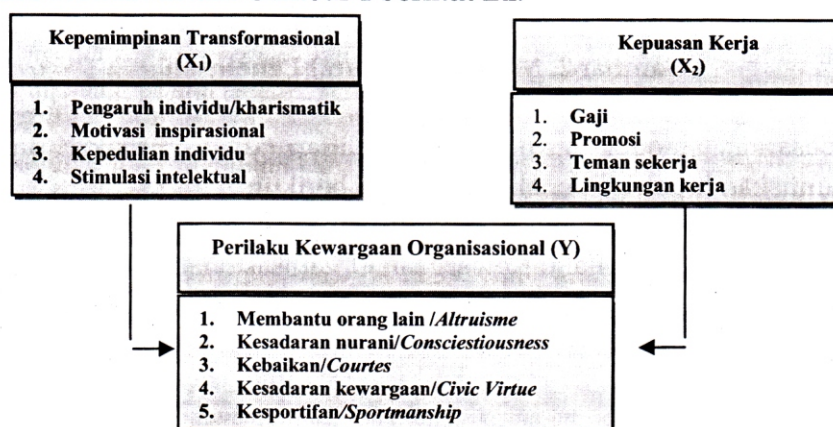


Transformasional terhadap Perilaku OCB Dosen, untuk menguji dan menganalisis Kepuasan Kerja terhadap OCB Dosen serta untuk menguji dan menganalisis Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap OCB Dosen Berdasarkan paparan di atas maka perlu dicermati fenomena OCB yang sering terjadi di PTKI. Dosen dianggap sebagai SDM yang secara langsung maupun tidak langsung sudah melakukan kegiatan OCB, karena selalu dikaitkan dengan peran dosen dalam menjalankan perannya melakukan *transfer of knowledge* kepada mahasiswa dalam kegiatan proses belajar mengajar. Namun demikian fenomena ini perlu pembuktian secara empiris tentang bagaimana sebenarnya OCB dosen di perguruan tinggi tersebut.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada 5 (lima) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Kota Pekanbaru, yang Program Studinya sudah terakreditasi, yaitu: UIN Suska Riau, Universitas Islam Riau, STAI Al-Azhar, STAI Diniyah, STIE Iqro Annisa. Adapun jumlah populasi 388 orang yang terdiri Dosen di lima PTAI. Sedangkan sampel adalah 100 orang, dengan pengambilan sampel secara acak.

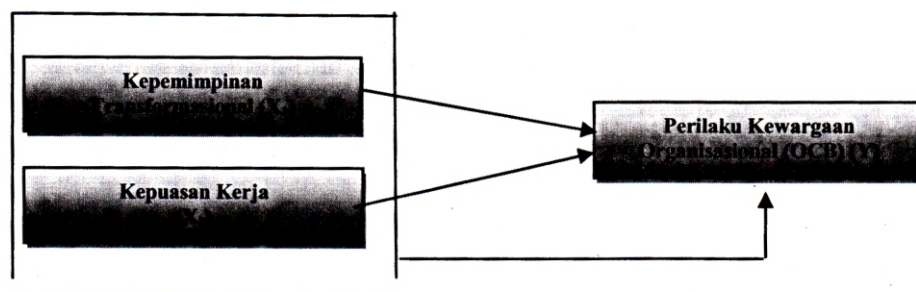
Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian ini intinya memotret variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja serta kaitannya terhadap OCB. Hubungan antar variabel tersebut diilustrasikan dalam Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Gambar 1 menjelaskan kerangka pemikiran terkait bagaimana hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dengan OCB, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zahibi, et al, (2012). Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional adalah pengaruh individu/kharismatik, motivasi inspirasional, kepedulian individu dan stimulasi intelektual. Sedangkan kaitan antara kepuasan kerja dengan OCB sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Swaminathan dan Jawahar, (2011). Pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja yaitu Gaji, Promosi, Teman sekerja dan Lingkungan kerja. Sedangkan untuk indikator OCB adalah Membantu orang lain /*Altruisme*, Kesadaran nurani/*Conscioustiousness*, Kebajikan/*Courtes*, Kesadaran kewargaan/*Civic Virtue*, Kesportifan/*Sportmanship*

Berikut ini adalah gambaran model struktural penelitian yang memnggambarkan bagaimana kaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya yang diteliti dalam penelitian ini:



**Gambar 2. Model Struktural Penelitian**

Berdasarkan model struktural penelitian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional yang baik akan mendorong meningkatnya Perilaku Kewargaan Organisasional Dosen PTKI
2. Kepuasan Kerja yang tinggi akan mendorong Perilaku Kewargaan Organisasional Dosen PTKI.



3. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja yang baik secara simultan akan mendorong meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasional Dosen PTKI .

Sedangkan operasional variabel penelitian dilihat pada Tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1. Operasional Variabel Penelitian**

Variable	Konsep Variabel	Indikator
Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) (Y)	Perilaku individu yang bersifat <i>diskresioner</i> , yang tidak diakui secara langsung maupun secara eksplisit oleh sistem ganjaran formal dan secara agregat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan organisasi (Organ et al., 2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Altruisme</i> (membantu orang lain)</li> <li>2. <i>Conscientiousness</i> (Kesadaran nurani)</li> <li>3. <i>Courtesy</i> (Kebaikan)</li> <li>4. <i>Civic Virtue</i> (Kesadaran kewargaan)</li> <li>5. <i>Sportmanship</i> (Kesportifan)</li> </ol>
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	Upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari tingkat kebutuhan rendah dalam hirierki kebutuhan menuju kebutuhan yang lebih tinggi, dan mentransformasikan harapan untuk sukses dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. (Bass, 1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh individu (Karismatik)</li> <li>2. Motivasi inspirasional</li> <li>3. Kepedulian individu</li> <li>4. Stimulasi intelektual</li> </ol>
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	Menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang dan imbalan yang diberikan dari pekerjaan. (Davis dan Newstrom, 1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Teman sekerja</li> <li>4. Kondisi lingkungan kerja</li> </ol>

Sumber: Diolah dari Berbagai Sumber



Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda yaitu untuk membuat prediksi (ramalan) tentang seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional yang dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$  (Ghozali, 2006)

dimana :

$Y$  = Perilaku kewargaan organisasional (OCB),

$X_1$  = Kepemimpinan transformasional

$X_2$  = Kepuasan kerja,  $a$  = konstanta,

$b_1, b_2$  = Koefisien regresi,  $e$  = Variabel pengganggu.

### C. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS vers 20, maka diperoleh data perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	31,876	5,484		5,813	0,000
$X_1$	0,443	0,123	.344	3,604	0,000
$X_2$	0,225	0,137	.157	1,642	0,104
R : 0,411					
R Squared : 0,169					
Adj R <sup>2</sup> : 0,152					
F Ratio : 9,845					
Sig. : 0,000					

Sumber: Data Olahan, 2014

Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,845 dengan tingkat probabilitas 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  3,09 dengan tingkat signifikan 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa  $F_{hitung} = 9,894 > F_{tabel} = 3,09$ . Dengan demikian Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

dan Kepuasan kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Perilaku kewargaan organisasional ( $Y$ ) Dosen.

Adapun angka korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,411, yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen memiliki hubungan yang cukup berarti. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang cukup berarti terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen. Selanjutnya angka Adjusted R square ( $Adj R^2$ ) adalah sebesar 0,152, menunjukkan bahwa 15,2% perilaku kewargaan organisasional dosen bisa diterangkan dengan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 84,8% dapat diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, seperti budaya organisasi, kemampuan kerja, dan komitmen organisasi.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial dalam menjelaskan variabel terikatnya digunakan uji  $t$ , sehingga diketahui variabel mana yang paling dominan mempengaruhi variabel terikatnya yaitu perilaku kewargaan organisasional dari kedua variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini. Dengan ketentuan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka variabel bebas secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Dan jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

Dari hasil uji hipotesis pada Tabel 2 diatas, diperoleh  $t_{hitung} = 3,604 > t_{tabel} = 1,985$ , artinya bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional Dosen pada PTKI di Kota Pekanbaru. Dan  $t_{hitung} = 1,642 < t_{tabel} = 1,985$ , artinya bahwa secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional Dosen pada PTKI di Kota Pekanbaru.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat dilihat pada *standardized coefficients beta* pada Tabel 2 diatas. Variabel yang paling dominan mempengaruhi Perilaku kewargaan organisasional Dosen pada PTKI



di Kota Pekanbaru adalah kepemimpinan transformasional sebesar 34,4% dan kepuasan kerja sebesar 15,7%.

Penggunaan teknik analisis data regresi berganda (*multiple regression analysis*) pada penelitian ini dimaksudkan untuk melihat hubungan antara variabel bebas yaitu Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu Perilaku kewargaan organisasional ( $Y$ ).

Pada Tabel 2, diatas maka diperoleh model persamaan regresi linear berganda:

$$Y = 31,876 + 0,443X_1 + 0,225X_2 + e.$$

Dari persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 31,876 satuan menunjukkan peningkatan perilaku kewargaan organisasional ( $Y$ ) jika variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) dianggap konstan (*ceteris paribus*), maka perilaku kewargaan organisasional adalah sebesar 31,876 satuan.
2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) = 0,443, ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap perilaku kewargaan organisasional ( $Y$ ). Tanda positif menunjukkan koefisien arah hubungan yang positif. Dengan arti setiap ada kenaikan pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan, maka perilaku kewargaan organisasional akan meningkat sebesar 0,443 satuan, dengan anggapan bahwa variabel yang lain *ceteris paribus* (konstan).
3. Koefisien regresi variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) = 0,225, ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap perilaku kewargaan organisasional ( $Y$ ). Tanda positif menunjukkan koefisien arah hubungan yang positif. Dengan arti setiap ada kenaikan pada variabel kepuasan kerja sebesar satu satuan, maka perilaku kewargaan organisasional akan meningkat sebesar 0,225 satuan, dengan anggapan bahwa variabel yang lain konstan.

#### D. PEMBAHASAN

Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi pada masa sekarang ini dan masa yang akan datang adalah bagaimana mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, inovatif dan mempunyai kreativitas tinggi. Dunia pendidikan berfungsi memproduksi tenaga-tenaga yang berkualitas untuk berbagai jenis dan tingkat keahlian yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Untuk itu dibutuhkan suatu kepemimpinan transformasional yaitu upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari tingkat kebutuhan rendah dalam hirierki kebutuhan menuju kebutuhan yang lebih tinggi, dan mentransformasikan harapan untuk sukses dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional ini sangat diperlukan dalam rangka membawa perguruan tinggi kepada kondisi perubahan yang lebih baik pada saat ini. Menurut Bass & Avolio (1994), dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional meliputi (1) *Idealized influence/Charisma*/Pengaruh individu/Karismatik, (2) *Inspirational Motivation*/Motivasi Inspirasi, (3) Kepedulian individu, dan (4) Stimulasi intelektual.

Secara deskriptif, hasil distribusi persentase jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional sebesar 79,88% adalah termasuk dalam kategori setuju. Ini berarti Pimpinan dinilai oleh para dosen mampu memberikan dan meningkatkan *optimisme* kepada para dosen karena sosok pemimpin berorientasi pada ketauladanan dan kejujuran. Pemimpin juga mampu memberikan motivasi, perhatian dan inspirasi kepada dosen dalam menunaikan tugas. Sejalan dengan pendapat Bass yang menguraikan tiga karakteristik utama seorang pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang karismatik, penuh perhatian, dan intelektual. Pemimpin karismatik akan mampu menumbuhkan *antusiasme* dan loyalitas dikalangan para anggota organisasi dan mendorong mengemukakan pendapat. Pemimpin yang penuh perhatian adalah seorang pemimpin yang bersedia memberi perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi. Pemimpin intelektual akan mengajak para anggota organisasi untuk berpikir rasional serta menggunakan data



dan fakta dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi dan memenuhi kebutuhan mereka. Sedangkan secara parsial kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Dosen dengan  $t_{hitung} = 3,246$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,976$ . Hasil ini mendukung penelitian, Podaskoff, MacKenzie dan Bommer (1996) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Beberapa pendekatan kepemimpinan transformasional (misal, Bass, 1985; Avolio & Bass, 1988; Bass, Avolio & Godheim, 1987; Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Benis & Nanus, 1985; Boal & Bryson, 1988) dalam Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional yang memberikan visi yang jelas, mengedepankan kepentingan bersama, dan memberikan keteladanan akan sangat efektif bagi seorang pemimpin dalam merubah nilai-nilai dasar, kepercayaan, dan sikap bawahan, sehingga berpotensi mendorong perilaku kewargaan organisasional.

Dewasa ini kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu topik yang senantiasa menarik dan dianggap penting, baik oleh ilmuwan maupun praktisi, karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Menurut Davis dan Newstrom (2006), kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang dan imbalan yang diberikan dari pekerjaan. Luthan (2004) menyebutkan terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja meliputi: (1) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, (2) kepuasan antara kesesuaian pekerjaan dan kepribadian, (3) kepuasan upah dan promosi, (4) kepuasan terhadap teman sekerja, penyelia dan atasan, dan (5) kondisi lingkungan kerja.

Dari hasil distribusi persentase jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 70,22% adalah termasuk dalam kategori setuju. Hal ini berarti para dosen merasa puas dengan pekerjaan mereka sekarang, dan lingkungan kerja cukup kondusif dengan sikap saling menghargai, serta sikap pimpinan yang mampu menjadi panutan bagi semua bawahan. Sedangkan secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

perilaku OCB dosen dengan  $t_{hitung}$  1,642 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  1,985. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ngadiman et al. (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Jika dilihat dari hasil jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja diperoleh skor terendah terkait dengan peran rekan sekerja tidak memberikan dukungan yang cukup dan juga dengan karakteristik responden, hanya 10 orang (10%) yang bergelar doktor. Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis terhadap teori MSDM khususnya tentang perilaku organisasi yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi

Penelitian tentang perilaku kewargaan organisasional di Indonesia belum begitu banyak dilakukan, padahal topik ini sudah banyak dibicarakan dalam pembahasan perilaku organisasi, bahkan telah menjadi salah satu variabel dependen utama dalam penelitian perilaku organisasi (Robbins, 2005). Organ (Luthans, 2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat *diskresioner*, yang tidak diakui secara langsung maupun secara eksplisit oleh sistem ganjaran formal dan secara agregat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan organisasi. Dengan dimensi (1) *altruisme*/membantu orang lain, (2) *conscientiousness*/kesadaran nurani, (3) *courtesy*/kebaikan, (4) *civic Virtue* /kesadaran kewargaan), (5) *sportmanship*/kesportifan.

Secara deskriptif, dari hasil distribusi persentase jawaban responden terhadap variabel perilaku kewargaan organisasional sebesar 79,86% adalah termasuk dalam kategori sangat setuju. Hal ini



berarti didalam menjalankan perilaku sosial yang baik (OCB) didalam ekstra peran responden sebagai staf pengajar sangat baik, karena motivasi para dosen melakukan OCB didorong oleh kesadaran hati nurani dan kesadaran kewargaan selaku staf pengajar. Karena aktifitas profesi seorang dosen lebih cenderung pada rutinitas yang berorientasi pada sosial disamping dalam riset. Selanjutnya secara kuantitatif, diperoleh angka korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,412, yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen memiliki hubungan yang cukup berarti. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang cukup berarti terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen.

Sedangkan angka *Adjusted R square* ( $Adj R^2$ ) adalah sebesar 0,152, menunjukkan bahwa 15,2% perilaku kewargaan organisasional dosen bisa diterangkan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 84,8% dapat diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, seperti budaya organisasi, (Organ et al, 2006. Podsakoff et al, 2000 Karim, 2010; Risna, 2013, kemampuan kerja, Podsakoff et al., 2000; Mariman, 2014 dan komitmen organisasi, O'Reilly and Chatman, 1986; Eisenberger et al., 1990; Organ, 1990; Truckenbrodt, 2000; Linda, 2013.

Berdasarkan pada hasil Uji Anova atau Uji F terbukti bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Piccolo dan Colquit (2006), Begum (2005), bahwa perilaku kewargaan organisasional pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dan variabel yang diteliti yang paling dominan mempengaruhi Perilaku kewargaan organisasional Dosen adalah kepemimpinan transformasional sebesar 34,4% dan kepuasan kerja sebesar 15,7%.

## E. KESIMPULAN

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan beberapa hal yaitu:

1. Dengan menggunakan uji t, kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen. Sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen.
2. Dengan menggunakan uji Anova atau Uji F, kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional ( $Y$ ) dosen.
3. Selanjutnya angka Adjusted R square ( $Adj R^2$ ) adalah sebesar 0,152, menunjukkan bahwa 15,2% perilaku kewargaan organisasional dosen bisa diterangkan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 84,8% dapat diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, seperti budaya organisasi, kemampuan kerja, dan komitmen organisasi.
4. Variabel yang paling dominan mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional dosen adalah kepemimpinan transformasional sebesar 34,4%.

## F. IMPLIKASI MANAJERIAL

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah Pimpinan PTKI perlu upaya untuk meningkatkan OCB Dosen karena sangat penting bagi PTKI untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya OCB, oleh sebab itu perlu perhatian yang spesifik dalam hal mengelola sumber daya manusia, jika SDM dikelola dengan baik, akan memberikan banyak kontribusi yang menghasilkan efektivitas organisasi dalam hal ini PTKI, yang meliputi (1). Membantu PTKI mencapai sasarannya. (2) Memanfaatkan keterampilan dan kemampuan dosen PTKI secara efisien. (3). Menjadikan PTKI dengan dosen yang terlatih dengan baik dan termotivasi dengan baik. (4). Meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri dosen PTKI secara maksimal. (5). Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja yang membuat pekerjaan



di PTKI menyenangkan. (6). Mengkomunikasikan kebijakan MSDM kepada seluruh civitas akademika. (7). Membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial. (8). Mengelola perubahan untuk keuntungan bersama bagi individu, dan kelompok. Hampir semua pekerjaan yang ada selama ini, termasuk di PTKI diselesaikan melalui hubungan interpersonal, oleh karena itu hubungan baik antar civitas akademika harus dibina di semua PTKI yang ada di Kota Pekanbaru khususnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aldag, Ray dan Resckhe, Wayne, (1997), *Employee Value Added*, Center for Organizational Effectiveness Inc., New York.
- Amstrong, Michael dan Angela Baron, (1998), "*Performance Management*," London: Institute of Personnel and Development.
- Atkinson, Helan, (2006), '*Strategy Implementation: A Role for the Balanched Scorecard, Management Decision*, Vol. 44, pp. 1441-1460.
- Atmadja, Stanley, (1975), '*Making the Giant Leap*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Balthazard, Pierre A, Robert A Cooke, and Richard E. Potter, (2006), *Disfunctional Culture, Disfunctional Organization: Captuning The Behavioral Norms That Form Oranizational Culture and Drive Performance*, Journal of Managerial Psychology, Vol 21, Number 8, pp.709-732
- Baron R.A, (1990), *Behavior in Organization: Understanding and Managing the ide of work*, Third Edition, Toronto: Allyn and Bacon
- Bass, B.M, (1990), *Ledearship and Performance Bayond Expectations*, The Free Press, Newyork
- Bass, B.M, and Avolio , (1994), *Spring, Transformational Ledearship and Organizational Culture*, Public Administration Quartely

- Clifton O. Mayfield dan Thomas D. Taber. (2009). *Journal of Managerial Psychology* Vol. 25 No. 7, 2010 pp. 741-763
- Cusway, (2002), *Modern Management*, 6<sup>th</sup>. Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliifts, New Jersey.
- Davis and Newstrom (2006), *National Culture Differences in Theory and Practice*.
- Hashemzahi, R., dan Tabrizi, K.G., 2012., **Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior**, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 16 No. 8, pp. 1176-1182.
- Imam Ghozali, (2006), *Aplikasi Analisis Multivariate*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Karim, Azhar. (2010). **Pengaruh Disiplin, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Administrator Pelabuhan Tanjung Priok**. *Widya Riset*, 13(1), 21-30.
- Keith Davis, (1996), *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Konovsky, M.A. and Organ, D.W. (1996), **"Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior"**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 3, pp. 253-66.
- Kürsäd Yilmaz, Murat Tasdan, (2009) **"Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools"**, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 Iss: 1, pp.108 – 126
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston.
- Locke, E.A., (1991), *The Essence of Leadership*, New York: Lexington
- Luthans, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Djambatan, Jakarta
- Mariman Darto , (2014), **Peran OCB dalam peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik Sebuah analisis Teoritis dan Emperik** diakses tanggal 17 Oktober 2015
- Nastiti, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.



- Ngadiman et al.,(2013).” **Influence of Transformasional and Organization Climate to Work Satisfaction, Organization Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret university, Surakarta**, European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 10.
- Novliadi Ferry, (2007). *Perilaku Organisasi*, Pustaka Binaman Presindo.
- Organ, D.W. (1988), **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D.W. and McFall, J.B. (2004), “**Personality and citizenship behavior in organizations**”, in Smith, B.S.D.B. (Ed.), **Personality and Organizations**, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 291-316.
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995), “**A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship**”, *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 4, pp. 775-802.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006), **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000), “**Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research**”, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-63.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Bommer, W. H.(1996). “**Transformational Leader Behaviors And Subtitutes For Leadership As Determinants Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviors**”. *Journal of Management*. Vol. 22, No. 2:259-298.
- Risna Ananda Putri, Tarcisius T. Sipayung, (2013), **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB pada PT Mirina Nusantara**, Fakultas Ekonomi Bisnis Telekomunikasi dan informatika, diakses tanggal 17 Oktober 2015

- Spector, Paul E. (1997), *Job satisfaction : Application, assesment, cause, and consequences*. London : Sage Publication
- Stephen P. Robbins, (2005), *Organizational Behavior* (11th ed). Pearson Education International U.S.
- Swaminathan, S., dan Jawahar, P.D., 2011., **A Study Of Job Satisfaction As A Predictor Of Organizational Citizenship Behavior**, *ICM 2011 Proceeding*, No. 2011-025\_214, pp. 322-333
- Zabihi, M.,
- IJ. Hetty van Emmerik, Martin C. Euwema, (2007) **"Who is offering a helping hand?: Associations between personality and OCBs, and the moderating role of team leader effectiveness"**, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss: 6, pp.530 – 548
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. and McLean Parks, J. (1995), **"Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity"**, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 1, pp. 215-85.
- Yuki, G.A. and Van Fleet, D.D. (1992), **'Cross-Situational, Multi-method Research on Military Effectiveness'**, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 30, pp. 87-108.